

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование методов управления персоналом
в ООО «Азимут»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Баландина Татьяна Владимировна,
обучающийся группы СПИК-1403z

Научный руководитель:
Воробьева Марина Анатольевна,
кандидат психологических наук,
доцент, доцент кафедры АиПС

Екатеринбург 2019

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АЗИМУТ»	7
1.1. Характеристика ООО «Азимут»: история создания, направление деятельности, структура предприятия.	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в ООО «Азимут».	11
1.3. Анализ методов управления персоналом в ООО «Азимут».	22
Вывод по главе 1.	26
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АЗИМУТ»	28
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Азимут».	28
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Азимут».	31
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Азимут».	37
Вывод по главе 2.	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	41
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	44
ГЛОССАРИЙ	49
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	72

ПРИЛОЖЕНИЕ 5	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	90
ПРИЛОЖЕНИЕ 7	91

Введение

Актуальность темы исследования обусловливается возрастающей ролью системы методов в управлении персоналом организации. На современном этапе развития бизнеса в России на первый план встает проблема разработки и использования эффективной системы управления персоналом, так как сложная и разветвленная структура управления осложняет работу организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития.

Сущность философии управления персоналом заключается в том, что при правильной организации дела должно улучшаться качество трудовой жизни. Оно предполагает, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Отсюда следует, что управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом таким образом, что удовлетворение потребностей работника и удовлетворение потребностей организации (ее коммерческая деятельность) имеют одно направление. Важна также разработка различных методов работы с персоналом.

Теоретическая разработанность темы представлена в работах таких авторов, как Т. Ю. Базаров, В. Р. Веснин, А. П. Егоршин, Л. Н. Иванова-Швец, А. Я. Кибанов, В. М. Маслова и других. В. М. Маслова писала, что применение методов управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а также от целей организации и способствуют осуществлению всего комплекса работ, связанных с эффективным управлением организации [31, с. 92].

Проблема исследования заключается в том, что необходимо разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Азимут».

Цель исследования состоит в анализе системы управления и совершенствовании методов управления персоналом в организации ООО «Азимут».

Объектом исследования являются методы управления персоналом.

Предметом исследования является совершенствование методов управления персоналом в ООО «Азимут».

Цель исследования реализуется с помощью следующих *задач*:

1. изучение теоретических источников по теме исследования, а именно совершенствование методов управления персоналом в организации;
2. проанализировать систему управления персоналом в организации и проанализировать методы управления персоналом в организации;
3. разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в организации;
4. рассмотреть нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации;
5. изучить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации.

В работе использованы следующие *методы исследования*: теоретические методы (изучение теоретических источников и нормативных документов, обобщение подходов к определению понятия) и эмпирические методы (анализ результатов деятельности организации, анализ деятельности менеджера по персоналу, анкетирование, экономико-математические расчеты).

Исследовательская база – ООО «Азимут», ресторан быстрого обслуживания «Pizza Mia». Организация находится в городе Екатеринбурге, адрес – проспект Орджоникидзе, дом 3.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из 51 источника. Текст работы проиллюстрирован 4 таблицами, 1 рисунком, 7 приложениями.

В первой главе представлена характеристика ООО «Азимут»; проанализированы система управления персоналом в организации и методы управления персоналом.

Во второй главе разработаны мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Азимут»; прописано нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации; рассчитана социально-экономическая эффективность мероприятий.

В заключении представлены выводы по проделанной работе.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АЗИМУТ»

1.1 Характеристика ООО «Азимут»: история создания, направление деятельности, структура предприятия

ООО «Азимут» - один из ресторанов быстрого обслуживания «Pizza Mia». «Pizza Mia» - динамично развивающаяся сеть предприятий быстрого питания в Уральском федеральном округе. Компания основана в 2001 году. Головной офис находится в Екатеринбурге. На сегодняшний день «Pizza Mia» насчитывает 27 ресторанов в четырех областных центрах: Екатеринбург, Тюмень, Челябинск, Пермь. В том числе открыты рестораны в Каменске-Уральском, Первоуральске, Верхней Пышме.

Контроль качества – это ежедневная работа менеджмента «Pizza Mia». На всех предприятиях сети для этого созданы специальные контрольно-ревизионные отделы мониторинга качества продуктов. Контроль качества в «Pizza Mia» - важнейшая составляющая всех этапов производства, начиная с подбора поставщиков продуктов, и заканчивая контролем качества готовой продукции в соответствии со стандартами компании «Pizza Mia».

Характеристика организации.

Название: ООО «Азимут», ПБО «Pizza Mia».

Юридический адрес: г. Екатеринбург, проспект Орджоникидзе, дом №3.

Назначение (миссия): «Подарить каждому гостю вкус хорошего настроения, качество и доступность продукции».

Организационно-правовая форма и вид собственности: общество с ограниченной ответственностью, частный вид собственности.

Организационная структура управления в ООО «Азимут» является линейной. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения

находится руководитель-единоначальник, наделенный полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Преимущества линейной структуры управления.

1. Единство и четкость распорядительства.
2. Согласованность действий исполнителей.
3. Простота управления.
4. Четко выраженная ответственность.
5. Оперативность в принятии решений.
6. Личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной структуры управления.

1. Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное управление.
2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.
3. Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами.
4. Затруднительные связи между инстанциями.
5. Концентрация власти в управляющей верхушке.

Организационная структура управления в ООО «Азимут» представлена в виде рисунка.

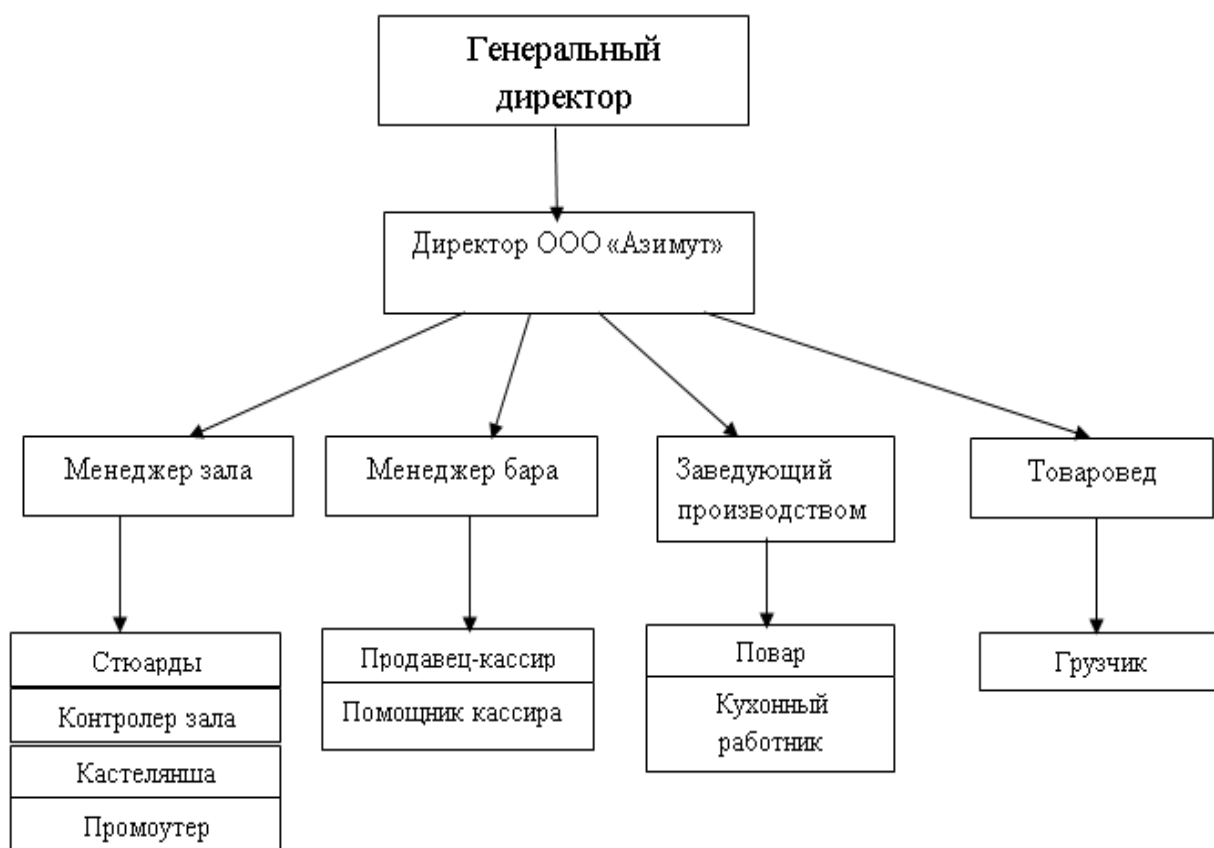


Рис. 1. Организационная структура управления организации

Характеристика персонала ООО «Азимут».

Общее количество сотрудников составляет 44 человека, из них 10 мужчин и 34 женщины.

Таблица 1. Возрастной состав персонала

Возраст	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+/-)
18-19	2	3	3	0
20-24	21	18	12	-6
25-29	11	15	17	+2
30-34	5	3	5	+2
35-39	3	4	3	-1
40-44	2	3	0	-3

45-49	3	2	2	0
50-54	2	2	2	0

По данным таблицы видно, что в организации по большей части работают сотрудники в возрасте от 20 до 29 лет.

Показатели движения рабочей силы в ООО «Азимут» представлены в таблице 2 «Движение рабочей силы».

Таблица 2. Движение рабочей силы

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+/-)
1. Среднесписочная численность, чел.	49	50	44	-6
2. Принято, чел.	10	12	15	+3
3. Уволено, чел.	7	5	10	+5
4. Коэффициент оборота по приему работников, %	0,20	0,24	0,34	+0,1
5. Коэффициент оборота по выбытию работников, %	0,14	0,10	0,22	+0.12
6. Коэффициент текучести кадров, %	0,14	0,08	0,18	+0,1
7. Коэффициент постоянства кадров, %	60	70	45	-25

8. Коэффициент замещения рабочей силы, %	154	240	150	-90
--	-----	-----	-----	-----

Так как коэффициент замещения больше 100%, кадровая политика предприятия за данные периоды эффективна. Коэффициенты оборота по выбытию (0,14%; 0,1% и 0,22%) и текучести (0,14%; 0,08% и 0,18%) небольшие, коэффициент постоянства состава достаточно высокий в первом и втором периоде – 60% и 70%, а в третьем периоде снизился – 45%.

В данном параграфе главы представлена характеристика ООО «Азимут». Была выделена организационная структура управления организации – линейная. Проведен анализ показателей движения рабочей силы и сделан вывод о низкой текучести персонала и о высоком показателе постоянства состава. По возрастному и половому составу персонала организации сделан вывод о «молодом» составе сотрудников, из которых большую часть составляют женщины.

1.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Азимут».

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении

маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале [25, с. 84].

Управление персоналом в ООО «Азимут» осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

1. определение целей и основных направлений работы с персоналом;
2. определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
3. организацию работы по выполнению принятых решений;
4. координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;
5. постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц [10, с. 110]. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом. Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Система управления персоналом в ООО «Азимут»:

1. Набор и отбор персонала.
2. Организация процесса адаптации и обучения новых сотрудников.
3. Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации.
4. Организация и планирование деловой карьеры, и формирование кадрового резерва.
5. Система проведения периодической аттестации руководителей и специалистов организации.
6. Планирование, определение потребности организации в персонале.
7. Мотивация персонала.

В ООО «Азимут» набором и отбором новых сотрудников занимается отдел персонала. Сотрудники отдела персонала рассматривают анкеты потенциальных кандидатов, приглашают их на собеседование и, если кандидат подходит для работы в организации, то направляют его на

прохождение медицинского осмотра и далее назначают кандидата на обучение и стажировку на предприятии. Отдел кадров оформляет нового сотрудника, заключает с ним трудовой договор, и сотрудник окончательно приступает к работе.

Адаптация новых сотрудников к работе в организации является прямым продолжением процесса отбора персонала. Недостаточное внимание компании к вопросам закрепления новых работников может свести на нет результаты отбора, если новый сотрудник, не сумев своевременно выйти на необходимый уровень рабочих показателей и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится.

Адаптация нового сотрудника означает приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде [34, с. 102]. В ее рамках происходят детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями, усвоение стереотипов поведения, приспособление к среде, и, наконец, отождествление личных интересов и целей с общими. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной организации. Однако при этом человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует в свою очередь требования к трудовой организации данного предприятия. Переход на новую должность или новую работу – достаточно сложный период в жизни любого человека. Если он в этот период не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора, что сказывается и на качестве его работы.

Среди основных целей адаптации обычно выделяют следующие:

- уменьшение «стартовых» издержек на начальном этапе работы сотрудника;
- снижение тревоги и неуверенности, боязни провалов, неудач, испытываемых новым сотрудником;
- сокращение текучести кадров вследствие неудовлетворенности в первоначальный период работы;

- экономия времени руководителей и специалистов, затрачиваемого на оказание помощи;
- появление у нового сотрудника удовлетворенности работой, позитивного отношения к организации.

В ООО «Азимут» отделом обучения разработана программа адаптации новых сотрудников для каждой должности. Целью адаптации сотрудников Компании является изучение профессиональных стандартов, приобщение к условиям Компании в наиболее короткие сроки; а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.

Основными задачами адаптации в ООО «Азимут» являются:

- создание оптимальных условий для скорейшего изучения профессиональных стандартов, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
- формирование у работников лояльного отношения к Компании, а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;
- мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с Компанией.

В результате успешной адаптации сотрудников происходит:

- снижение текучести персонала;
- сокращение затрат на подбор и обучение персонала;
- уменьшение издержек Компании за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы;
- минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

Таким образом, организация заинтересована в успешной и быстрой адаптации новых сотрудников, понимает эффективность грамотной работы с новыми сотрудниками.

Полное «Положение об адаптации персонала» представлено в Приложении №2.

ООО «Азимут» имеет развитую систему подготовки и повышения квалификации кадров.

Традиционно выделяют две основные формы подготовки и повышения квалификации персонала: обучение без отрыва от производства (обучение с использованием внутренних ресурсов) и обучение с отрывом от работы в специализированных учебных заведениях, центрах подготовки кадров (обучение с использованием внешних ресурсов) [41, с. 213]. Специалисты ООО «Азимут» активно используют обе формы подготовки и повышения квалификации персонала.

В ООО «Азимут» повышением квалификации кадров занимается отдел обучения. Менеджеры по обучению работают с персоналом на рабочих местах, а также проводят специальные тренинги, семинары в учебном центре.

Организация ООО «Азимут» занимается планированием деловой карьеры сотрудников и формированием кадрового резерва.

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы [37, с. 183].

Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала и, главным образом, менеджеров. Если для человека карьера – это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации – это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, то есть организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом имеет

важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития [42, с. 211].

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие сотрудников с учетом их личных интересов;
- заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Цели и задачи формирования кадрового резерва в ООО «Азимут».

Цели:

- обеспечение преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- закрытие вакансий в короткий срок;
- пополнение состава руководящих кадров предприятия высококвалифицированными кандидатами с высоким уровнем лояльности и вовлеченности;
- эффективное использование трудового потенциала сотрудников предприятия;
- продвижение и развитие сотрудников, имеющих потенциал развития;
- мотивация на удержание ценных сотрудников.

Задачи:

- выявление сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшего развития;
- своевременное заполнение вакантных мест за счет внутренних ресурсов компании;
- прогнозирование развития карьеры сотрудников;

- сокращение периода адаптации сотрудников в новой должности;
- мотивирование сотрудников;
- повышение лояльности персонала и предотвращение утечки наиболее эффективных сотрудников путем предложения им ясной и взаимовыгодной перспективы карьерного и личностного роста.

Перечень резервируемых должностей для ООО «Азимут» представлен в таблице 3.

Таблица 3. Перечень резервируемых должностей

Базовая должность	Резервируемая должность
Продавец-кассир	Менеджер
Повар	Заведующий производством
Менеджер, Заведующий производством, Менеджер по обучению Технолог	Директор предприятия
Любой сотрудник с профильным образованием	Товаровед

«Положение о кадровом резерве на руководящие должности» представлено в Приложении №3.

ООО «Азимут» ежегодно проводит периодическую аттестацию руководителей и специалистов.

Аттестация – это процедура регулярной оценки соответствия деятельности конкретного специалиста стандарту выполняемой работы на конкретной должности и на данном рабочем месте [11, с. 143].

Целями проведения аттестации являются:

- определение уровня знаний, практических навыков и деловых качеств сотрудников;

- установление приоритетов и ресурсов для повышения эффективности работы;
- выявление препятствий и проблемных областей в деятельности сотрудника;
- оценка возможностей его профессионального и карьерного роста;
- побуждение сотрудников целенаправленно и планомерно улучшать их повседневную рабочую деятельность.

Порядок подготовки и проведения аттестации в ООО «Азимут».

1. Аттестация сотрудников, вновь поступивших на работу, осуществляется по истечении испытательного срока, длительность которого составляет до 3-х месяцев.
2. Аттестация сотрудников проводится не позднее, чем за 5 дней до окончания испытательного срока. Контроль за длительностью испытательного срока возлагается на непосредственного руководителя.
3. Аттестация работающего персонала проводится единовременно на соискание той или иной категории.
4. Сотрудник учебного центра готовит приказ о составе аттестационной комиссии, который утверждается руководителем учебного центра.
5. Сотрудник учебного центра готовит протокол проведения аттестации на каждого работника, подлежащего аттестации.
6. Сотрудник учебного центра составляет график аттестации сотрудников, подлежащих аттестации.
7. Методика оценки доводится до сведения аттестуемых работников не менее чем за 10 календарных дней до начала аттестации.
8. Комиссия проводит групповую экспертную оценку результатов работы, профессиональных и корпоративных компетенций.

9. Для подтверждения результатов экспертной оценки руководитель учебного центра может провести тестирование, также используются методы теоретической и практической оценки сотрудника, результаты которого так же прилагаются к аттестационной карточке.

10. По результатам оценки деятельности, уровня компетенций комиссия выделяет перспективных сотрудников для зачисления в кадровый резерв.

11. В случае, когда на основании результата последней аттестации сотруднику были сделаны замечания и определен срок их исправления, назначается повторная (контрольная) аттестация. Повторная аттестация может проводиться по любому из критериев с использованием одного или нескольких методов.

Организация периодически оценивает своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

«Положение об аттестации персонала» представлено в Приложении №4.

Планирование потребности в персонале – одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала [25, с. 268].

Причины необходимости планирования персонала:

- сотрудники с необходимыми знаниями и способностями не всегда находятся в распоряжении предприятия;
- излишний персонал не может все время эффективно применяться на предприятии.

Поэтому планирование персонала включает в себя два аспекта:

1. разработку мероприятий по привлечению на предприятие специалистов необходимой квалификации;
2. разработку мероприятий по развитию, сохранению, использованию и высвобождению персонала.

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты:

1. определение потребности в персонале в разрезе специальностей и квалификации;
2. планирование набора персонала:
 - планирование найма персонала, когда решаются вопросы выбора способов набора (при помощи объявлений, найм в образовательных учреждениях, путем переманивания сотрудников других предприятий), размещения рекламы об имеющихся вакансиях, использования средств привлечения новых сотрудников (деньги, хорошие условия работы, возможности для карьеры), условия работы и оплаты;
 - планирование выбора из претендентов, когда определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности;
 - планирование принятия на работу, когда решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников. В большинстве случаев эти условия и правила определены существующим законодательством;
 - планирование адаптации сотрудников, когда определяются способы интеграции новых работников в производственные группы и в само предприятие;
3. планирование высвобождения персонала. Целью планирования высвобождения персонала является установление и своевременное или опережающее уменьшение работников предприятия.

- планирование использования персонала. Выделяют два вида планирования использования персонала:

- краткосрочное (распределение сотрудников на рабочие места в соответствии с имеющимися мощностями; в соответствии с квалификацией; требований, предъявляемым к рабочим местам);

- долгосрочное (его задачей является перенос особенностей каждого сотрудника в сферы организации работы и рабочих условий);

4. планирование развития персонала. Все мероприятия, проводящиеся в рамках планирования развития персонала, должны быть нацелены на упразднение дефицита знаний и навыков сотрудников. В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты: планирование образования; планирование карьеры. Планирование образования персонала включает в себя мероприятия по подготовке:

- обучения сотрудников предприятия на рабочем месте;

- обучения сотрудников вне рабочего места внутри организации;

- обучения сотрудников вне организации;

- самообразования работников.

5. планирование затрат на персонал. Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;

- социальные выплаты;

- отчисления на социальное страхование;

- расходы на подготовку повышения квалификации и переподготовку персонала;

- расходы, связанные с охраной, гуманизацией труда и приобретением спецодежды.

В ООО «Азимут» планированием персонала занимается директор по персоналу и проводит необходимые мероприятия.

Мотивация персонала в организации осуществляется на рабочих местах руководителями. Основная задача руководителя – замотивировать персонал на эффективную и качественную работу. Для этого ежедневно проводятся собрания (пятиминутки) с сотрудниками; руководитель задает установку, настрой на рабочий день; каждому сотруднику дается задача на выполнение плана по выручке, которую необходимо выполнить в течение рабочего дня.

В данном параграфе главы была рассмотрена и проанализирована система управления персоналом в ООО «Азимут». Деятельность организации по работе с персоналом развита и обширна, направлена на развитие навыков персонала, на его качественную и эффективную работу. Сотрудники системы управления персоналом работают в соответствии с нормативными документами. На предприятии разработаны положения по адаптации персонала, по формированию кадрового резерва, по аттестации персонала.

1.3 Анализ системы методов управления персоналом в ООО «Азимут».

Методы системы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Выделяют три группы методов: административные (организационные), экономические и социально-психологические [32, с. 89].

Административные (организационные) методы управления процессом – это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и другое [32, с. 90].

Следует выделить три основные разновидности методов административного управления, применяемых в ООО «Азимут».

1. Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся устав общества, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка. Эти документы введены в действие соответствующими приказами директора ООО «Азимут».
2. Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. Распорядительные воздействия руководства ООО «Азимут» выражены в виде приказов, распоряжений, указаний, инструкций, нормировании труда, координации работ и контроля исполнения. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на учении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.
3. Дисциплинарная ответственность и взыскания применяются при нарушении трудового законодательства, неисполнении или ненадлежащем исполнении трудовых, служебных обязанностей и выражается в замечаниях, выговорах, строгих выговорах, понижении в должности и, наконец, в увольнении. При этом следует отметить, что директор ООО «Азимут» создает условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего

трудового распорядка (Приложение №5 – «Правила внутреннего трудового распорядка»).

На основании анализа применяемых в организации административных методов управления можно сделать вывод об их позитивном воздействии на персонал. Административные методы используются в полном объеме и не нуждаются в дополнении.

Экономические методы управления персоналом – совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. Среди экономических способов воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, стимулирование, страхование [32, с. 91].

В ООО «Азимут» главным компонентом экономического воздействия является оплата труда, которая является основным мотивом трудовой деятельности сотрудников. Система оплаты труда сотрудников организации является почасовой, но для таких должностей, как менеджер, заведующий производством, продавец-кассир, используется процентная надбавка к зарплате от выручки предприятия, что стимулирует рост производительности труда этих сотрудников, в отличие от других.

В организации используется материальное стимулирование труда персонала в виде премирования, о котором упоминается в «Правилах внутреннего трудового распорядка» в пункте 9. Достижения и успехи сотрудника, за которые он может получить премию, подробно не расписаны.

Таким образом, экономические методы управления персоналом в ООО «Азимут» применяются частично; критерии премирования нигде в документах не регламентированы.

Социально-психологические методы управления персоналом – способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе [32, с. 91].

Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально-психологические характеристики коллективов; использовать приемы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, и другие). Приемы и способы социально-психологического воздействия определяются компетентностью и способностью руководителя.

Одним из важных приемов социально-психологического воздействия на персонал является беседа руководителя с работниками. Индивидуальная беседа с подчиненным поможет руководителю лучше понять и оценить сотрудника. В ООО «Азимут» руководители проводят беседы редко, без определенного плана проведения беседы. По данным проведенного анкетирования персонала на тему качества проведения беседы руководителя с подчиненными было выявлено, что 75% сотрудников не удовлетворены качеством беседы. Большая часть персонала отмечает, что руководители проводят беседы быстро, хаотично, не дают высказаться и отстоять точку зрения сотруднику в полной мере. Анкета представлена в Приложении №6.

Результаты анкетирования по основным вопросам представлены в таблице 4.

Таблица 4. Результаты анкетирования

№ п/п	Утверждение	Да	Нет
1	Руководитель часто проводит беседы с сотрудниками	37%	63%
2	Во время беседы руководитель слушает меня до конца, не перебивает	24%	76%
3	Во время беседы руководитель агрессивно настроен, кричит	65%	35%
4	Во время беседы руководитель постоянно критикует меня, высказывает свое недовольство моей работой	63%	37%

5	Беседа по времени проходит быстро; остается чувство недопонимания с руководителем	73%	27%
---	---	-----	-----

Таким образом, в ООО «Азимут» не используются этапы беседы руководителя с персоналом. Руководители проводят беседы с сотрудниками по своему усмотрению, не учитывая интересы работника.

В данном параграфе главы представлены и проанализированы методы управления персоналом в ООО «Азимут». Были определены и выделены следующие проблемы:

- экономические методы управления персоналом не регламентированы (нет распорядительских документов, нет прописанных мероприятий, стимулирующих персонал);
- не разработаны критерии премирования сотрудников (юбилеи, премии, стаж и т.д.);
- при использовании социально-психологических методов не используются этапы беседы руководителя с персоналом при решении проблемных вопросов.

Вывод по главе 1.

В рамках первой главы представлена характеристика ООО «Азимут». Была выделена организационная структура управления организации – линейная. Проведен анализ показателей движения рабочей силы и сделан вывод о низкой текучести персонала и о высоком показателе постоянства

состава. По возрастному и половому составу персонала организации сделан вывод о «молодом» составе сотрудников, из которых основную часть составляют женщины.

Также была рассмотрена и проанализирована система управления персоналом в ООО «Азимут». Деятельность организации по работе с персоналом развита и обширна, направлена на развитие навыков персонала, на его качественную и эффективную работу. Сотрудники системы управления персоналом работают в соответствии с нормативными документами. На предприятии разработаны положения по адаптации персонала, по формированию кадрового резерва, по аттестации персонала.

Также в рамках первой главы были представлены и проанализированы методы управления персоналом в ООО «Азимут». В ходе анализа были определены и выделены следующие проблемы:

- экономические методы управления персоналом не регламентированы (нет распорядительских документов, нет прописанных мероприятий, стимулирующих персонал);
- не разработаны критерии премирования сотрудников (юбилеи, премии, стаж и т.д.);
- при использовании социально-психологических методов не используются этапы беседы руководителя с персоналом при решении проблемных вопросов.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АЗИМУТ»

2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы методов управления персоналом в ООО «Азимут»

В рамках первой главы были представлены и проанализированы методы управления персоналом в ООО «Азимут». В ходе анализа были определены и выделены следующие проблемы:

- экономические методы управления персоналом не регламентированы (нет распорядительских документов, нет прописанных мероприятий, стимулирующих персонал);
- не разработаны критерии премирования сотрудников (юбилеи, премии, стаж и т.д.);
- при использовании социально-психологических методов не используются этапы беседы руководителя с персоналом при решении проблемных вопросов.

Для решения данных проблем были разработаны следующие мероприятия:

1. Разработка положения о премировании сотрудников;
2. Разработка алгоритма беседы руководителя с персоналом.

Разработанные мероприятия по проблемам, ответственные за разработку, сроки и затраты представлены в таблице 5.

Таблица 5. Таблица мероприятий

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты
1. Экономические методы управления персоналом не регламентированы.	1.Разработка положения о премировании сотрудников	Менеджер по персоналу	1 месяц	26900 рублей
2. Не разработаны критерии, стимулирующие персонал.				
3. Не используются этапы беседы руководителя с персоналом для решения проблемных вопросов.	2.Разработка алгоритма беседы руководителя с персоналом	Менеджер по персоналу	1 рабочий день (8часов)	916 рублей

Необходимо рассмотреть предложенные мероприятия более подробно.

Ответственным за разработку положения о премировании сотрудников назначен менеджер по персоналу. Сроки, затраченные на составление и разработку положения, составят 1 месяц. Затраты будут составлять 26900 рублей, это месячная оплата работы менеджера по персоналу и расходы на печать документа. В течение месяца менеджер по персоналу разработает пункты премирования сотрудников и разработает положение о премировании персонала. Далее менеджер по персоналу отдает новое положение на подпись директору организации, а затем с документом будут ознакомлены все сотрудники ООО «Азимут».

Новое разработанное Положение о премировании персонала ООО «Азимут» представлено в Приложении №7.

По второму мероприятию также ответственным за разработку алгоритма беседы руководителя с персоналом назначается менеджер по персоналу. Сроки, затраченные на разработку алгоритма, составят один рабочий день. Соответственно затраты составят 916 рублей – это оплата труда менеджера по персоналу за один рабочий день (8 часов) и расходы на печать документа. После того, как алгоритм беседы руководителя с персоналом будет готов, каждый руководитель будет ознакомлен с новым документом и примет его в работу.

Будет разработан следующий алгоритм беседы руководителя с персоналом.

1. Получить необходимые сведения о сотруднике и его работе.
2. Построить беседу, соблюдая следующую очередность в сообщении информации:
 - сообщение, содержащее положительную информацию о деятельности сотрудника;
 - сообщение критического характера;
 - сообщение похвально-поучительного характера.
3. Быть конкретным и избегать неясностей.
4. Критиковать выполнение задания, а не личность.

Общие затраты на проведение мероприятий составят 27816 рублей.

В данном параграфе главы были определены и выделены проблемы в системе методов управления персоналом в ООО «Азимут». Для решения проблем были разработаны следующие мероприятия:

1. Разработка положения о премировании сотрудников;
2. Разработка алгоритма беседы руководителя с персоналом.

Также в параграфе предложенные мероприятия были подробно рассмотрены, определены ответственные лица за разработку мероприятий, обозначены сроки и затраты на разработку мероприятий. Предложенные мероприятия должны повысить мотивацию персонала и качество их работы. Опираясь на разработанный алгоритм беседы с персоналом, руководитель сможет грамотно общаться с сотрудниками по проблемным вопросам, сумеет настроить персонал на выполнение качественной и эффективной работы.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы методов управления персоналом в ООО «Азимут».

Управление любого предприятия должно придерживаться принципа законности. Рассматривая управление персоналом через призму правового регулирования, следует опираться на законодательство, которое регламентирует составляющие его элементы. В частности, необходимо знание вопросов правового регулирования граждан, трудовой деятельности, знание правового аспекта организации.

Нормативно - методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и

управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации [25, с. 176].

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Выделяют нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. Например, нормы времени управленческих процедур, инструкция государственной налоговой службы РФ, сменно-суточные задания и прочее. Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. Например, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс РФ, приказы, положения, инструкции, издаваемые руководителем организации или соответствующим подразделением по вопросам труда, численности и оплаты труда и т.п. [35, с. 216].

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты; бизнес-план, смета затрат на производство, типовые нормы времени,

различные отчеты, система стандартов по технике безопасности и прочее. Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, права, функции, ответственность.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются «Правила внутреннего трудового распорядка», которые включают следующие пункты:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения работников;
- основные обязанности работников;
- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

«Правила внутреннего трудового распорядка» для ООО «Азимут» представлены в Приложении №5.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования: коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях и другие.

Важнейшим организационным документом является Коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их

взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год [35, с. 215].

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят: «Положение по формированию кадрового резерва в организации»; «Положение по организации адаптации работников»; «Рекомендации по организации подбора и отбора персонала»; «Положение по оплате и стимулированию труда»; «Инструкция по соблюдению правил техники безопасности» и другие.

Основополагающим документом в кадровой службе является должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учетом особенностей организации и социально-экономических условий [35, с. 217].

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;

- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;

- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителей и других должностных лиц (в пределах предоставляемых им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителей системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Главным подразделением по ведению правовой работы является юридический отдел. Однако специфика кадровых служб включает в себя повседневное осуществление работ, связанных с приемом, увольнением и переводом работников. Все это требует определенных юридических знаний, чтобы обеспечить четкое урегулирование прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Устанавливаются правовые нормы централизованного или локального характера. К актам централизованного характера относится Трудовой кодекс РФ, постановления правительства, акты Министерства труда РФ, Законы РФ: «О коллективных договорах и соглашениях», «О занятости населения», «О порядке разрешения коллективных споров» и другие. К актам локального регулирования правоотношений относятся приказы руководителя, положения о подразделениях, должностные инструкции, прочие внутренние документы [35, с. 213].

Основными задачами юридического отдела в этой области являются:

- разработка проектов нормативных актов организации;

- правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и их визирование;
- организация систематического учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;
- информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;
- разъяснение действующего трудового законодательства и порядок его применения.

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организации. Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений.

В данном параграфе главы было рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации. При разработке мероприятий необходимо опираться на правовые нормы централизованного или локального характера для соблюдения законности.

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы методов управления персоналом в ООО «Азимут».

В работе предлагается два основных мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Азимут»:

1. Разработка положения о премировании сотрудников;
2. Разработка алгоритма беседы руководителя с персоналом.

Необходимо рассчитать экономическую и социальную эффективность проектируемых мероприятий.

Экономическую эффективность мероприятий можно рассчитать по классической формуле:

$$\mathcal{E} = P/Z, \text{ где}$$

\mathcal{E} – экономический эффект;

P – результат деятельности предприятия;

Z – затраты на проведение мероприятий.

Результаты деятельности предприятия могут быть следующими. Прибыль ООО «Азимут» за один день примерно составляет 250 тыс. руб. В день работают четыре кассира, которые заинтересованы в увеличении своей выручки, так как их зарплата составляет процент от выручки. Если дать каждому кассиру дополнительный стимул на увеличение своей выручки, то каждый из них может повысить выручку примерно на 10 тыс. руб. Соответственно прибыль предприятия повышается на 40 тыс. руб., а за месяц увеличивается на 1200 тыс. руб. Этому может поспособствовать премия на лучшего сотрудника месяца.

Затраты на проведение мероприятий будут следующими. Как уже отмечалось в параграфе 2.1, общие затраты будут составлять 27816 руб.

Итак, рассчитаем экономическую эффективность мероприятий.

$$\text{Э} = 1200 \text{ тыс. руб.} / 27816 \text{ руб.} = 43,14$$

Следовательно, экономическая эффективность мероприятий имеет положительный эффект. Прибыль организации за один месяц значительно увеличится.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации [24, с. 660].

К социальной эффективности внедрения мероприятий можно отнести следующее:

- создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- повышение удовлетворенности сотрудников трудом;
- повышение мотивации сотрудников;
- снижение текучести кадров.

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою

рабочую силу, что они обычно могут сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности [24, с. 666].

В данном параграфе главы была рассчитана социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации. Из приведенных выше расчетов видно, что внедрение мероприятий имеет положительный эффект, повысит прибыль предприятия и улучшит социально-психологический климат в коллективе, а также повысит мотивацию сотрудников. Замотивированный персонал будет стремиться к улучшению своих трудовых показателей, что соответственно увеличит качество и эффективность работы организации.

Вывод по главе 2.

В рамках второй главы были определены и выделены проблемы в системе методов управления персоналом в ООО «Азимут». Для решения выявленных проблем были разработаны следующие мероприятия:

1. Разработка положения о премировании сотрудников.
2. Разработка алгоритма беседы руководителя с персоналом.

Предложенные мероприятия были подробно рассмотрены, определены ответственные лица за разработку мероприятий, обозначены сроки и затраты на разработку мероприятий.

Во второй главе было рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в

организации. При разработке мероприятий необходимо опираться на правовые нормы централизованного или локального характера.

Также была рассчитана социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации. Выполненные расчеты показали, что разработка мероприятий имеет положительный эффект, повысит прибыль предприятий и улучшит социально-психологический климат в коллективе, а также повысит мотивацию сотрудников. Замотивированный персонал будет стремиться к улучшению своих трудовых показателей, что соответственно увеличит качество и эффективность работы организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках первой задачи были изучены теоретические источники по теме исследования, а именно работы А. Я. Кибанова, В. М. Масловой, В. Р. Веснина и других.

В рамках второй задачи была представлена характеристика ООО «Азимут». Была выделена организационная структура управления организации – линейная. Проведен анализ показателей движения рабочей силы и сделан вывод о низкой текучести персонала и о высоком показателе постоянства состава. По возрастному и половому составу персонала организации сделан вывод о «молодом» составе сотрудников, из которых основную часть составляют женщины.

Также была рассмотрена и проанализирована система управления персоналом в ООО «Азимут». Деятельность организации по работе с персоналом развита и обширна, направлена на развитие навыков персонала, на его качественную и эффективную работу. Сотрудники системы управления персоналом работают в соответствии с нормативными документами. На предприятии разработаны положения по адаптации персонала, по формированию кадрового резерва, по аттестации персонала.

Также в рамках второй задачи были представлены и проанализированы методы управления персоналом в ООО «Азимут». Были определены и выделены следующие проблемы:

- экономические методы управления персоналом не регламентированы (нет распорядительских документов, нет прописанных мероприятий, стимулирующих персонал);

- не разработаны критерии премирования сотрудников (юбилеи, премии, стаж и т.д.);

- при использовании социально-психологических методов не используются этапы беседы руководителя с персоналом при решении проблемных вопросов.

В рамках третьей задачи были определены и выделены проблемы в системе методов управления персоналом в ООО «Азимут». Для решения выделенных проблем были разработаны следующие мероприятия:

1. Разработка положения о премировании сотрудников.
2. Разработка алгоритма беседы руководителя с персоналом.

Также в параграфе предложенные мероприятия были подробно рассмотрены, определены ответственные лица за разработку мероприятий, обозначены сроки и затраты на разработку мероприятий. Предложенные мероприятия должны повысить мотивацию персонала и качество их работы. Опираясь на разработанный алгоритм беседы с персоналом, руководитель сможет грамотно общаться с сотрудниками по проблемным вопросам, сможет настроить персонал на выполнение качественной и эффективной работы.

В рамках четвертой задачи было рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации. При разработке мероприятий необходимо опираться на правовые нормы централизованного или локального характера.

В рамках пятой задачи была рассчитана социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в организации. Выполненные расчеты показали, что разработка мероприятий имеет положительный эффект, повысит прибыль предприятия и улучшит социально-психологический климат в коллективе, а также повысит мотивацию персонала. Замотивированный персонал будет стремиться к

улучшению своих трудовых показателей, что соответственно увеличит качество и эффективность работы организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016) // Режим доступа: [Консультант плюс].
2. Алавердов А. Р. Управление персоналом [Текст] / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет-ДС, 2007. – 304 с.
3. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст] / В. М. Анисимов. - М, 2012. - 256 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. [Текст] / Пер. с англ. под редакцией С.К. Мордвиной. СПб.: Питер, 2011. - 288 с.
5. Базаров Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
6. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст] / В. И. Бовыкин. - М., 2007. - 368 с.
7. Бугаков, В. М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В. П. Бычков, В. М. Бугаков, В. Н. Гончаров; Под ред. В. П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / М. И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Веснин В. Р. Основы менеджмента [Текст] / В. Р. Веснин. - М., 2008. - 384 с.
10. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Кнорус, 2009. – 240 с.

11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2004. – 528 с.
12. Гнездилова Л. И. Управление персоналом [Текст] / Л. И. Гнездилова, Е. Н. Ермолаева. – М.: Российский государственный социальный университет, 2009. – 296 с.
13. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов [Текст] / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 598 с.
14. Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А. В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
15. Дуракова И. Б. Управление персоналом [Текст] / И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 393 с.
16. Дятлов А. Н., Плотников М. В. Общий менеджмент. Основы управления персоналом [Текст] / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников. - М.: Дело, 2011. - 336 с.
17. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
18. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии [Текст] / Г. Зайцев, С. Файбушевич: персональный менеджмент, 2009. – 354 с.
19. Зайцева Т. В. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Т. В. Зайцева. - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2014. – 336 с.
20. Захаров Н. Л., Кузнецов А. А. Управление социальным развитием организации [Текст] / Н. Л. Захаров, А. А. Кузнецов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 162 с.
21. Ивановская, Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л. В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
22. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом [Текст]: Учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.

23. Ильенкова С. Д., Кузнецов В. И. Менеджмент [Текст] / С. Д. Ильенкова, В. И. Кузнецов. - М.: МЭСИ, 2001.
24. Кафидов В. В. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов / В. В. Кафидов. – 3-е изд. – М.: Акад. Проект: Трикста, 2005. – 140 с.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
26. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
27. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Стратегическое управление персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
28. Корсакова А. А. Управление персоналом [Текст]: Учебно-методический комплекс / А. А. Корсакова, Л. Н. Иванова-Швец. – М.: Евразийский открытый институт, 2009. – 311 с.
29. Лукашевич В. В. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В. В. Лукашевич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
30. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст] / И. К. Макарова. - М.: Дело, 2011. - 232 с.
31. Маренков Н. Л. Управление персоналом организаций [Текст]: Учебное пособие для студентов вузов / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М.: Акад. Проект: Трикста, 2005. – 464 с.
32. Маслова В. М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
33. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2006. – 672 с.

34. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е. А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
35. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник [Текст] / Е. Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
36. Мордовин С. К. Управление персоналом. Современная российская практика [Текст] / С. К. Мордовин. – М.: Питер, 2005. – 288 с.
37. Мумладзе Р. Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Р. Г. Мумладзе. - М.: Издательство «Палеотип», 2014. - 412 с.
38. Незоренко Т. К. Управление персоналом [Текст] / Т. К. Незоренко. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 92 с.
39. Нессонов Г. Г. Управление персоналом коммерческой организации: Учебное пособие [Текст] / Г. Г. Нессонов. - М., 2007. - 305 с.
40. Пихало, В. Т. Управление персоналом организации: учебное пособие [Текст] / В. Т. Пихало, Ю. Н. Царегородцев, С. А. Петрова, Ю. Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.
41. Плеханов А. Г. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / А. Г. Плеханов, В. А. Плеханов. – Самара, 2011. – 184 с.
42. Полякова, О. Н. Управление персоналом: Учебник [Текст] / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева, О. Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
43. Потемкин, В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / В. К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.
44. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с.
45. Рогожин М. Ю. Управление персоналом [Текст]: Практическое пособие / М. Ю. Рогожин. – М.: Проспект, 2008. – 312 с.
46. Силин А.Н. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту [Текст] - Тюмень, 2010. - 245 с.

47. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Б. Ю. Сербиновский. - М.: Дашков и Ко, 2007. – 462 с.
48. Соколова М. И., Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. - М.: Проспект, 2008. – 238 с.
49. Тебекин, А. В. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А. В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
50. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - М., 2010. - 336 с.
51. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации [Текст] : Учебное пособие, 4-е изд., перераб. и доп. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2008. – 512 с.

ГЛОССАРИЙ

1. Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале (А. Я. Кибанов).

2. Методы системы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Выделяют три группы методов: административные (организационные), экономические и социально-психологические (В. М. Маслова).

3. Административные (организационные) методы управления процессом – это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Выполнение одной и той же работы возможно в различных организационных условиях, при различных типах ее организации: жесткого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач, установления допустимых границ деятельности и другое (В. М. Маслова).

4. Экономические методы управления персоналом – совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников организации действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач. Среди экономических способов

воздействия выделяются планирование, финансирование, ценообразование, стимулирование, страхование (В. М. Маслова).

5. Социально-психологические методы управления персоналом – способы воздействия на объект управления, основанные на использовании социально-психологических факторов и направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе (В. М. Маслова).

6. Нормативно - методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации (А. Я. Кибанов).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Общество с ограниченной
ответственностью
«Азимут»

УТВЕРЖДАЮ:

Директор
ООО «Азимут»

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ менеджера

г. Екатеринбург

_____ Д.К. Алексеева

«__» _____ 20__ г.

1. Общие положения

- 1.1. Менеджер относится к категории руководителей.
- 1.2. На должность менеджера назначается лицо, имеющее образование не ниже среднего профессионального, без предъявления требований к стажу работы, или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2-х лет.
- 1.3. Назначение на должность менеджера и освобождение от нее производится приказом директора предприятия.
- 1.4. Менеджер непосредственно подчиняется директору предприятия.
- 1.5. В непосредственное подчинение менеджера входят сотрудники торгового зала и бара.
- 1.5. В своей деятельности менеджер руководствуется:
 - нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
 - методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
 - правилами трудового распорядка;
 - приказами и распоряжениями директора предприятия;
 - настоящей должностной инструкцией.
- 1.6. Менеджер должен знать:
 - основы трудового законодательства;
 - правила внутреннего трудового распорядка;
 - правила производства и реализации продукции (услуг) общественного питания;
 - постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы предприятия;
 - структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;
 - основы организации труда и управления;
 - организацию оплаты и стимулирования труда;
 - виды оказываемых услуг, закон “О защите прав потребителей”;
 - технологические требования к качеству блюд и кулинарных изделий;
 - санитарные требования к производственному процессу, условиям и срокам хранения и реализации блюд и кулинарных изделий;
 - требования, предъявляемые к качеству блюд, признаки недоброкачества и правила бракеража готовых блюд и изделий;
 - ассортимент, классификацию, характеристику и правила оформления реализуемых блюд, напитков и кулинарных изделий, нормы их выхода и цену;
 - виды и назначение инвентаря, приборов, оборудования, используемых при приготовлении и отпуске напитков;

- виды и назначение инвентаря, приборов, оборудования, используемых в работе;
- устройства и правила эксплуатации применяемого оборудования;
- технику безопасности при работе с контрольно-кассовым аппаратом, другим технологическим оборудованием;
- порядок выполнения кассовых операций, правила расчетов с потребителями;
- нормативные правовые акты, положения, инструкции, другие руководящие материалы и документы по ведению кассовых операций;
- признаки платежеспособности государственных денежных знаков, порядок получения, хранения и выдачи денежных средств и ценных бумаг;
- правила эксплуатации вычислительной техники;
- основы профессиональной этики поведения и психологии обслуживания потребителей;
- правила, формы и методы обслуживания потребителей;
- планировку и порядок оформления помещения и витрин;
- основы санитарии и личной гигиены;
- основы профессиональной этики;
- технику безопасности при работе с технологическим оборудованием;
- правила по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной защиты.

1.7. Менеджер *должен*:

- обладать навыками управления персоналом;
- обладать культурой общения;
- проявлять вежливость, тактичность, внимательность и предупредительность в отношениях с посетителями;
- быть терпеливым и выдержанным в общении с персоналом;
- уметь разрешать конфликтные ситуации.

2. Должностные обязанности

Менеджер обязан:

- 2.1. Осуществлять работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
- 2.2. Консультировать посетителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг, организовывать проведение детских праздников, осуществлять консультацию потребителей о составе блюд и о ценах на них, изучать спрос и пожелания посетителей.
- 2.3. Принимать меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, рассматривать претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, проводить необходимые организационно-технические мероприятия.
- 2.4. Осуществлять контроль за соблюдением правил торговли, скоростью и качеством обслуживания посетителей.
- 2.5. Информировать руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.
- 2.6. Осуществлять контроль за соответствующим оформлением помещений: следить за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании, освещения, кондиционеров воздуха, вентиляции, теле-, видео- и аудиоаппаратуры, пожарной и охранной сигнализации, состоянием канализации, водопровода, в случае поломки сообщать соответствующим службам.
- 2.7. Организовывать производственный процесс уборки помещений, поддерживать чистоту и порядок в помещении и на прилегающей к нему или зданию территории в соответствии со стандартами чистоты.

- 2.8. Контролировать в течение рабочей смены санитарное состояние детской игровой комнаты и проведение своевременной уборки.
- 2.9. Контролировать порядок в детской игровой комнате, исправное состояние и работу оборудования с целью комфортного и безопасного пребывания детей в детской игровой комнате.
- 2.10. Следить за качеством готовой продукции на витрине, соблюдением норм хранения готовой продукции на витрине, за соблюдением сроков реализации, за соблюдением норм выхода готовой продукции, правилами подачи блюд и сервировки подноса.
- 2.11. Вести учёт продукции, т.е. получать товар со склада в полном ассортименте в соответствии с меню, принимать готовую продукцию с производства, учитывать остатки продукции и товара, выданного в подотчёт, передавать их по смене, вести учёт продукции, выданной из бара на цеховое питание, составлять отчёт по результатам принятой и реализованной продукции каждую смену.
- 2.12. Следить за правильностью расчётов с потребителями через контрольно-кассовый аппарат, за соблюдением работниками кассовой дисциплины.
- 2.13. Производить операции «возврата», оформлять необходимую документацию;
- 2.14. Осуществлять операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность.
- 2.15. Передавать в соответствии с установленным порядком денежные средства инкассаторам.
- 2.16. Составлять кассовую отчетность.
- 2.17. Вести на основе приходных и расходных документов кассовую книгу, сверять фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком.
- 2.18. Проводить обучение работников правилам работы, работе с технологическим оборудованием, принятым на предприятии стандартам, санитарным нормам, правилам личной гигиены, пользованию рабочим инвентарем согласно маркировке, содержанию инвентаря в чистоте и порядке.
- 2.19. Контролировать соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены, требований к внешнему виду, вести график работы подчиненных, табель учета рабочего времени.
- 2.20. Осуществлять выполнение требований Федерального закона от 22.11.1995 № 171 – ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции», не допускать продажи алкогольной продукции несовершеннолетним. В случае сомнения в достижении покупателем совершеннолетия запрашивать у этого покупателя документ, удостоверяющий личность и позволяющий установить возраст этого покупателя.
- 2.21. Участвовать в проведении оценки сотрудников предприятия, а также в плановых обучающих мероприятиях, создавать благоприятные условия для проявления творческой инициативы и активности работающих.
- 2.22. Участвовать в профессиональной подготовке работников, в регулярной оценке персонала, корректировке недочетов в работе сотрудников, своевременно заполнять необходимую документацию и предоставлять отчетность директору предприятия.
- 2.23. Контролировать сохранность материальных ценностей, инвентаря и оборудования, следить за его чистотой и соблюдением правил эксплуатации, а также за соблюдением техники безопасности.
- 2.24. Обеспечивать исполнение работниками указаний руководства предприятия.
- 2.25. Хранить служебную и коммерческую тайны.

3. Права

Менеджер имеет право:

- 3.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающихся его деятельности.
- 3.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.
- 3.3. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей.
- 3.4. Не допускать к работе сотрудников или отстранять от нее, сообщив об этом руководству предприятия в случае нарушения работниками принятых на предприятии стандартов, правил обслуживания, кассовой дисциплины.
- 3.5. Вносить на рассмотрение директора предприятия представление о назначении, перемещении, увольнении работников производства, предложения об их поощрении или наложении на них взысканий.

4. Ответственность.

- 4.1. За обеспечение охраны труда работников, в том числе проведение инструктажей по охране труда на рабочих местах, допуск работников к самостоятельной работе согласно действующего законодательства РФ по охране труда.
- 4.2. За проведение стажировки, проверку знаний, умений и практических навыков работы.
- 4.3. За безопасную эксплуатацию производственного оборудования.
- 4.4. За несоблюдение Федерального закона от 22.11.1995 № 171 – ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции»;
- 4.5. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей Должностной инструкцией, в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
- 4.6. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 4.7. За причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 4.8. За допуск до работы без прохождения медицинского осмотра, без надлежащих документов.

С инструкцией ознакомлен (а)

_____ (подпись)

_____ (Фамилия И.О)

Экземпляр должностной инструкции получил (а) _____

_____ (подпись)

_____ (Фамилия И.О)

«__» _____ 20__ г.



«УТВЕРЖДАЮ»:

« » 2017 года

**ПОЛОЖЕНИЕ
ОБ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

г. Екатеринбург, 2017 г.

Содержание

I. Общие положения	3
II. Порядок проведения процесса адаптации	6
III. Ответственность	9
Приложение №1 «Программа адаптации для менеджера»	12
Приложение №2 «Программа адаптации для продавца-кассира»	20
Приложение №3 «Программа адаптации для стюарда»	23
Приложение №4 «Программа адаптации для заведующего производством»	25
Приложение №5 «Программа адаптации для кухонного работника»	31
Приложение №6 «Программа адаптации для повара»	33
Приложение №7 «Протокол проверки знаний»	37
Приложение №8 «Анкета обратной связи»	38
Приложение №9 «Заключение о работе сотрудника в период адаптации»	44

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение является локальным нормативным актом, регламентирующим порядок адаптации вновь принятых сотрудников в сеть ресторанов «Pizza Mia» (далее Компания), устанавливает порядок действий сотрудников в деятельности Компании, в подразделение и в должности.

1.2. Адаптация - процесс ознакомления работника с новой организацией, приспособления к новому месту, коллективу и характеру деятельности Компании, а также изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры Компании.

1.3. К работникам, проходящим адаптацию в Компании, относятся вновь принятые, переведенные в другое подразделение или на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.

1.4. Процесс адаптации включает в себя две взаимосвязанные и взаимообусловленные стороны: профессиональную и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация выражается в овладении работником специальностью, профессиональными навыками, появлением чувства удовлетворенности данным видом деятельности.

Социально-психологическая адаптация - это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству, коллегам.

1.5. Работники Компании проходят адаптацию по программе, которая разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий. (Приложение №1 - №6).

1.6. Целью адаптации сотрудников Компании является изучение профессиональных стандартов, приобщение к условиям Компании в наиболее короткие сроки; а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.

1.7. Основными задачами адаптации являются:

- создание оптимальных условий для скорейшего изучения профессиональных стандартов, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
- формирование у работников лояльного отношения к Компании, а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;
- мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с Компанией.

1.8. В результате успешной адаптации сотрудников происходит:

- снижение текучести персонала;
- сокращение затрат на подбор и обучение персонала;
- уменьшение издержек Компании за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы;
- минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

1.9. Продолжительность адаптационного периода – 3 месяца с момента приема сотрудника на работу в Компанию.

1.10. В настоящем Положении используются следующие термины:

- программа адаптации – план обучения, отражающий последовательность мероприятий, проводимых в целях введения нового сотрудника в Компанию, в подразделение, в должность;
- новый сотрудник (сотрудник) – сотрудник, вновь принятый на работу в Компанию, или переведенный на другую должность, в другое структурное подразделение, которое предполагает изменение трудовой функции, обязанностей;
- наставник – руководитель структурного подразделения или опытный сотрудник структурного подразделения, назначенный руководителем структурного подразделения, при помощи и содействии которого происходит адаптация нового сотрудника;

- адаптационный период - период, в течение которого новый сотрудник проходит процедуру адаптации в Компании, в соответствие с утверждённой программой адаптации;
- анкета обратной связи – установленная форма, которую заполняет новый сотрудник ежемесячно на протяжении адаптационного периода; целью применения, которой является измерение динамики прохождения адаптации и своевременное, при необходимости, изменение данного процесса;
- ротация - один из методов закрытия вакансий, осуществляемый на основе перемещения сотрудников внутри структурного подразделения или Компании на новые должности, в целях наиболее рационального использования потенциала сотрудника, и создания условий для его самореализации;
- протокол проверки знаний – форма оценки работы сотрудника, которую независимо друг от друга заполняют наставник и непосредственный руководитель нового сотрудника ежемесячно на протяжении всего адаптационного периода нового сотрудника; целью применения которой является измерение динамики прохождения адаптации и своевременное изменение процесса;
- заключение о работе сотрудника в период адаптации – отчет, содержащий сведения о новом сотруднике: сроки прохождения адаптации; характеристику профессиональных качеств и особенностей сотрудника (уровень его мотивации к работе, профессиональной компетентности, адаптации в коллективе, «зоны развития»); а так же оценка руководителя подразделения успешности выполнения программы адаптации на период испытательного срока; решение о продлении испытательного срока и рекомендации по развитию сотрудника. Заключение о работе сотрудника в период адаптации формирует непосредственный руководитель в течение двух дней до окончания адаптационного периода.

II. Порядок проведения процесса адаптации.

2.1. Процесс адаптации проходит несколько этапов:

2.1.1. Этап 1. Подготовка к процессу адаптации:

За 1 (один) рабочий день до выхода нового сотрудника на работу непосредственный руководитель формирует программу адаптации и назначает новому сотруднику наставника из числа опытных работников подчинённого ему структурного подразделения. Если наставник не назначен, его задачи выполняет непосредственный руководитель нового сотрудника.

Для формирования программы адаптации нового сотрудника, его непосредственный руководитель:

- выбирает программу адаптации, составленную по форме, предусмотренной в соответствии с занимаемой новым сотрудником должностью;
- определяет даты и время мероприятий;
- заполненную программу передает директору предприятия.

Директор предприятия проверяет полноту заполнения программы адаптации и визирует полученный документ. В случае, если программа заполнена не полностью или содержит неточности, руководитель нового сотрудника вносит коррективы. Непосредственный руководитель знакомит наставника с программой адаптации за 1 день до выхода на работу нового сотрудника или в день выхода на работу нового сотрудника на предприятие.

2.1.2. Этап 2. Процесс адаптации в должности:

Адаптация в должности – это одна из форм адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки (наставничество), необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения показателей в наиболее короткие сроки.

Адаптация в должности включает в себя:

- изучение профессиональных стандартов;
- изучение корпоративных стандартов.

Адаптацию в должности проходят вновь принятые работники и переведенные на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились;

- работники проходят адаптацию в должности в виде стажировки при осуществлении деятельности, связанной с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами;
- в период прохождения периода адаптации работники проходят периодическую проверку знаний в соответствии с нормативным документом, определяющими перечень профессий и должностей работников, для которых устанавливается необходимый объем знаний (Положение об аттестации персонала);
- срок адаптации в должности устанавливается непосредственным руководителем подразделения в зависимости от специфики деятельности: до 3 месяцев;
- период адаптации в должности может быть продлен приказом директора предприятия в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или работника, проходящего адаптацию в должности, но не более чем на 3 месяца;
- сотрудники Компании проходят адаптацию в должности в порядке согласно программе адаптации для данной должности;
- адаптация в должности проходит под контролем наставника и непосредственного руководителя на основании программы прохождения адаптации в должности;
- наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных работников;
- для поощрения наставников могут применяться материальные и нематериальные меры мотивации.

2.1.3. Этап 3. Контроль процесса адаптации:

- исполнение процесса адаптации в Компании контролируется директором предприятия/ непосредственным руководителем/ руководителем учебного центра/ сотрудником отдела корпоративного обучения;

- в первые дни работы нового сотрудника директором предприятия/ непосредственным руководителем/ руководителем учебного центра/ сотрудником отдела корпоративного обучения контроль процесса адаптации осуществляется посредством:

- беседы с новым сотрудником, наставником о проведении мероприятий в соответствии с «Программой адаптации для должности»;

- по истечении третьего месяцев работы в Компании новый сотрудник заполняет «Анкету обратной связи» и передает ее менеджеру по обучению;

- непосредственный руководитель и директор предприятия по окончании третьего месяца работы нового сотрудника заполняют «Заключение о работе нового сотрудника в период испытательного срока» и передает ее менеджеру по обучению.

2.1.4. Этап 4. Оценка результатов адаптации:

- за 7 рабочих дней до окончания адаптационного периода непосредственный руководитель нового сотрудника предоставляет в учебный центр следующие документы:

- «Программа адаптации сотрудника для должности»;

- новый сотрудник проходит итоговую проверку знаний;

- за 2 рабочих дня до окончания адаптационного периода на основании результатов выполнения сотрудником «Протокола проверки знаний», непосредственный руководитель нового сотрудника даёт оценку результатам работы; сильным и слабым сторонам нового сотрудника; рекомендации по развитию нового сотрудника;

- формирует Заключение о работе сотрудника в период адаптации по форме, и выносит решение по окончанию/продлению адаптационного периода;

- заключение о работе сотрудника в период адаптации подписывается руководителем предприятия и объявляется новому сотруднику в устной форме;

- в случаях, если в «Протоколе проверки знаний» за последний месяц адаптации более чем по двум критериям непосредственный руководитель поставил неудовлетворительную оценку (менее трёх баллов), и/или средняя оценка за выполнение задач в программе адаптации не превышает трёх баллов, то непосредственный руководитель принимает решение о продлении адаптационного периода;
- если в «Протоколе проверки знаний» неудовлетворительная оценка (менее трёх баллов) стоит более чем в половине случаев, и/или средняя оценка непосредственного руководителя за выполнение задач по программе адаптации ниже трёх баллов, результаты работы оцениваются как неудовлетворительные.

2.1.4.1. Критериями успешного прохождения процесса адаптации являются:

- критерий эффективной адаптации - положительное заключение руководителя структурного подразделения по итогам адаптационного периода, сформированное на основании «Протокола проверки знаний» и «Анкеты обратной связи».

III. Ответственность

3.1. Непосредственный руководитель нового сотрудника несет ответственность:

- за качество и своевременность предоставления новому сотруднику всей необходимой информации в соответствии с настоящим Положением;
- за составление и утверждение «Программы адаптации»;
- за оценку работы нового сотрудника в течение адаптационного периода;
- за своевременное предоставление необходимых документов в учебный центр в соответствии с настоящим Положением;
- за своевременное и качественное предоставление рекомендаций новому сотруднику по окончании адаптационного периода;
- за своевременность разработки рекомендаций наставнику на основании результатов оценки работы нового сотрудника в соответствии с настоящим Положением;

- за выделение новому сотруднику наставника.

3.2. Директор предприятия:

- за контроль, координацию и организацию процесса адаптации, за методическую и консультационную поддержку сотрудников, участвующих в процедуре адаптации;
- за корректировку программы адаптации сотрудника, за разработку необходимых мер для ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации;
- за своевременную оценку полученных результатов адаптации в соответствии с установленными настоящим Положением формами по оценке процедуры адаптации;
- за хранение документов об осуществлении процедуры адаптации по каждому сотруднику, прошедшему данную процедуру;
- за своевременное предоставление информации новому сотруднику;
- за качество и своевременность предоставления отчёта по процессу адаптации персонала.

3.3. Наставник несет ответственность:

- за качество и своевременность проведения адаптации нового сотрудника.

3.4. Менеджер по обучению контролирует:

- соблюдение программы адаптации для нового сотрудника на предприятии;
- работу наставника с новым сотрудником по программе адаптации.

3.5. Менеджер по обучению несет ответственность:

- за периодическую оценку работы наставника с новым сотрудником по программе адаптации;
- за проведение периодической проверки знаний у нового сотрудника и проверки знаний по итогу прохождения испытательного срока;
- за своевременное предоставление методического материала;
- за своевременную оценку итогов испытательного срока каждого нового сотрудника в соответствии с данным Положением.



«УТВЕРЖДАЮ»:

« »

2017 года

**ПОЛОЖЕНИЕ
О КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ НА РУКОВОДЯЩИЕ ДОЛЖНОСТИ**

г. Екатеринбург, 2017 г.

Содержание

1. Общие положения.....	3
2. Перечень резервируемых должностей.....	3
3. Критерии зачисления в кадровый резерв и исключение из него.....	4
4. Порядок формирования Кадрового резерва.....	5
5. Организация работы с кадровым резервом.....	6
6. Ответственность.....	7

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение определяет порядок формирования и работы с кадровым резервом на руководящие должности.

1.2. Кадровый резерв – это группа высококвалифицированных и перспективных сотрудников, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших соответствующую профессиональную подготовку и обладающих профессиональными, деловыми и личностными качествами необходимыми для выдвижения на вышестоящую или иную должность.

1.3. Цели и задачи формирования кадрового резерва:

Цели:

- обеспечение преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- закрытие вакансий в короткий срок;
- пополнение состава руководящих кадров предприятия высококвалифицированными кандидатами с высоким уровнем лояльности и вовлеченности;
- эффективное использование трудового потенциала сотрудников предприятия;
- продвижение и развитие сотрудников, имеющих потенциал развития;
- мотивация на удержание ценных сотрудников.

Задачи:

- выявление сотрудников, обладающих потенциалом для дальнейшего развития;
- своевременное заполнение вакантных мест за счет внутренних ресурсов компании;
- прогнозирование развитие карьеры сотрудников;
- сокращение период адаптации сотрудников в новой должности;
- мотивирование сотрудников;
- повышение лояльности персонала и предотвратить утечку наиболее эффективных сотрудников путем предложения им ясной и взаимовыгодной перспективы карьерного и личностного роста.

2. Перечень резервируемых должностей

Базовая должность	Резервируемая должность
Продавец-кассир	Менеджер
Повар	Заведующий производством

Менеджер, Заведующий производством, Менеджер по обучению Технолог	Директор предприятия
Любой сотрудник с профильным образованием	Товаровед

3. Критерии зачисления в кадровый резерв и исключения из него

3.1. Возрастной критерий:

на линейного руководителя (менеджер, заведующий производством, товаровед) — от 25 лет;

на должность директора предприятия – от 27 лет.

3.2. Образование:

на линейного руководителя — высшее, либо среднее специальное образование;

в качестве резервистов на позицию директора предприятия – высшее образование.

3.3. Опыт работы в компании на базовой должности не менее 0,5 года.

3.4. Результаты профессиональной деятельности:

Кандидат на включение в кадровый резерв на руководящую должность должен успешно выполнять свои обязанности в занимаемой должности, иметь опыт работы на всех участках подразделения. Повар, также, должен иметь высшую категорию по итогам проверки знаний.

3.5. Наличие у кандидата мотивации к карьерному росту.

Недостаточная мотивация препятствуют включению в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

3.6. Исключение из резерва:

Исключение из кадрового резерва принятых кандидатов производится в нескольких случаях:

- по желанию сотрудника;
- в случае увольнения сотрудника или перевода в другое подразделение на постоянной основе;
- в случае снижения эффективности работы сотрудника и несоответствие его установленным требованиям, предъявляемым к резервистам;
- в случае систематических дисциплинарных нарушений (опозданий, несоблюдения техники безопасности и санитарных требований, неявка на специальные занятия с резервистами без уважительной причины).

4. Порядок формирования Кадрового резерва

4.1. Формирование кадрового резерва проводится не реже 1 раза в квартал. По мере необходимости проводится чаще в индивидуальном порядке.

4.2. Основанием для начала формирования кадрового резерва являются:

- настоящее положение;
- ходатайство от директора (Приложение №2).
- заявление-анкета от сотрудника (Приложение №1);
- характеристика от менеджера по обучению\ технолога (Приложение №3)

4.3. Утверждается состав квалификационной комиссии, в зависимости от резервируемой должности, куда могут входить:

- Руководитель отдела корпоративного развития;
- Менеджер по обучению;
- Директор по производству;
- HR директор;
- Операционный директор.

4.4. Организацию работы по формированию кадрового резерва осуществляет руководитель отдела корпоративного развития совместно с учебным центром и директорами предприятий.

4.5. На основании характеристики от директора (Приложение № 2) и характеристики от менеджера по обучению/технолога (Приложение № 3) принимается решение о допуске кандидата на собеседование с квалификационной комиссией. При положительных характеристиках сотрудник заполняет заявление-анкету, которая подтверждает его желание участвовать в программе «Кадровый резерв».

4.6. По результатам собеседования квалификационная комиссия принимает решение о зачислении или отклонении кандидата в кадровый резерв и о допуске к стажировке. Данное решение оформляется протоколом заседания и доводится до сведения кандидата: менеджер по обучению дает сотруднику развернутую обратную связь о его сильных компетенциях и зонах роста.

4.7. Список кадрового резерва формируется учебным центром и направляется руководителю отдела корпоративного развития.

4.8. В случае возникновения вакансии на руководящую должность между сотрудниками, состоящими в кадровом резерве, проводится конкурс (с использованием кейсов, тестов и т.д), на основании которого выделяется наиболее сильный кандидат на открытую ставку. Компания оставляет за собой

право закрывать вакансии не только внутренними ресурсами, но и внешними кандидатами.

5. Организация работы с кадровым резервом

5.1. Работа с кандидатами в кадровом резерве возможна до 6 месяцев в зависимости от должности, на которую готовится кандидат.

После прохождения всех этапов стажировки сотрудник:

- при наличии открытой вакансии: участвует в конкурсе среди других внутренних и внешних кандидатов. В случае победы в конкурсе переводится на руководящую должность с испытательным сроком в 3 месяца.
- в случае отсутствия вакансии: до момента появления вакансии, для поддержания полученных навыков, выходит на замены действующим руководителям при появлении производственной необходимости.

5.2. Работа с кадровым резервом выполняется как с отрывом, так и без отрыва от рабочего процесса. График стажировки составляется индивидуально, в зависимости от должности. Этапы прохождения стажировки:

Этап	Исполнитель	Продолжительность
Теоретическое обучение	Менеджер по обучению/технолог	4 часа
Стажировка на предприятиях сети (Приложение № 5)	Наставник (руководитель подразделения)	До 80 часов
Самостоятельная работа стажера	Менеджер по обучению/технолог/директор	10 рабочих смен
Прохождение тренингов, семинаров	Отдел обучения	
Самостоятельное обучение (Приложение № 8)	Кандидат	

5.3. Основные критерии выбора наставника:

- профессиональные знания;
- практический опыт (от 1 год работы в компании);
- желание и умение делиться знаниями и опытом.

5.4. Контроль над стажировкой и анализ производственной деятельности кандидата осуществляет учебный центр.

5.5. Анализ деятельности кандидата производится на основании анкет обратной связи наставников (Приложение № 6), осуществляющих обучение на предприятиях.

5.6. По окончании стажировки, кандидат так же предоставляет в учебный центр анкету обратной связи о пройденном обучении – стажировки (Приложение № 7).

5.7. Учебный центр формирует сводную таблицу сотрудников, входящих в кадровый резерв, с результатами прохождения обучения и стажировки на предприятии (Приложение №9) и передаёт руководителю отдела корпоративного развития. При возникновении вакансии данный список сотрудников направляется на рассмотрение директору предприятия.

6. Ответственность

6.1. Учебный центр несет ответственность за:

- организацию работы по формированию кадрового резерва;
- организацию разработки плана работы с кадровым резервом, включая планы индивидуальной подготовки кандидатов в кадровый резерв;
- ежемесячное предоставление отчетности о работе с кадровым резервом.

6.2. Руководитель отдела корпоративного развития несет ответственность за:

- своевременный и обоснованный отбор кандидата в кадровый резерв;
- организацию работы по выполнению плана обучения и стажировки кандидата в кадровый резерв.

6.3. Кандидат в кадровый резерв несет ответственность за:

- выполнение плана индивидуальной подготовки;
- предоставление анкеты обратной связи.



«УТВЕРЖДАЮ»:

« » 2017 года

**ПОЛОЖЕНИЕ
ОБ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

г. Екатеринбург, 2017 г

Содержание

I. Общие положения	3
II. Порядок подготовки и проведения аттестации	4
III. Состав аттестационных комиссий и регламент их работы	5
IV. Методы оценки, используемые при аттестации	6
V. Критерии оценки, используемые при проведении аттестации	6
VI. Итоги прохождения аттестации	8

I. Общие положения

1.1 Целью разработки настоящего положения является установление единых требований к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а также к структуре, порядку разработки, утверждения методик аттестации.

1.2. Аттестация – это процедура регулярной оценки соответствия деятельности конкретного специалиста стандарту выполняемой работы на конкретной должности и на данном рабочем месте.

1.3. Целями проведения аттестации являются:

- определение уровня знаний, практических навыков и деловых качеств сотрудников;
- установление приоритетов и ресурсов для повышения эффективности работы;
- выявление препятствий и проблемных областей в деятельности сотрудника;
- оценка возможностей его профессионального и карьерного роста;
- побуждение сотрудников целенаправленно и планомерно улучшать их повседневную рабочую деятельность.

1.4. Аттестация отличается по целям проведения и периодичности. Существуют следующие виды аттестации:

- ежегодная аттестация;
- внеочередная аттестация проводится с целью определить резерв на выдвижение или соответствие занимаемой должности;
- повторная (контрольная) аттестация;
- оценка результатов прохождения испытательного срока.

1.5. Категории сотрудников, подлежащих аттестации:

- продавец-кассир и помощник кассира;
- менеджер;
- заведующий производством;

- повар.

1.6. По результатам аттестация комиссия выносит одно из нижеследующих решений:

а) сотрудник не соответствует занимаемой должности. На основании этого руководитель принимает решение о переводе сотрудника на другую работу с более низкой квалификацией или его увольнение в соответствии с трудовым законодательством.

б) сотрудник соответствует занимаемой должности. В зависимости от степени соответствия, принимаются следующие решения:

- сотрудник соответствует занимаемой должности, но есть некоторые замечания к качеству выполнения должностных обязанностей, уровню компетенций и т.д. На основании замечаний комиссия назначает корректирующие мероприятия и повторную (контрольную) аттестацию.

- сотрудник полностью соответствует занимаемой должности. На основании этого может решаться вопрос о снятии испытательного срока и присвоении категории в рамках данной должности, о повышении категории в рамках данной должности или перевод на более высокую должность, либо включение сотрудника в кадровый резерв.

1.7. Контроль за соблюдением порядка проведения аттестации, а также методическая и организационная работа возлагается на руководителя учебного центра.

II. Порядок подготовки и проведения аттестации.

2.1. Аттестация сотрудников, вновь поступивших на работу, осуществляется по истечении испытательного срока, длительность которого составляет до 3-х месяцев.

2.2. Аттестация сотрудников проводится не позднее, чем за 5 дней до окончания испытательного срока. Контроль за длительностью испытательного срока возлагается на непосредственного руководителя.

- 2.3. Аттестация работающего персонала проводится единовременно на соискание той или иной категории.
- 2.4. Сотрудник учебного центра готовит приказ о составе аттестационной комиссии, который утверждается руководителем учебного центра.
- 2.5. Сотрудник учебного центра готовит протокол проведения аттестации на каждого работника, подлежащего аттестации.
- 2.6. Сотрудник учебного центра составляет график аттестации сотрудников, подлежащих аттестации.
- 2.7. Методика оценки доводится до сведения аттестуемых работников не менее чем за 10 календарных дней до начала аттестации.
- 2.8. Комиссия проводит групповую экспертную оценку результатов работы, профессиональных и корпоративных компетенций.
- 2.9. Для подтверждения результатов экспертной оценки руководитель учебного центра может провести тестирование, также используются методы теоретической и практической оценки сотрудника, результаты которого так же прилагаются к аттестационной карточке.
- 2.10. По результатам оценки деятельности, уровня компетенций комиссия выделяет перспективных сотрудников для зачисления в кадровый резерв.
- 2.11. В случае, когда на основании результата последней аттестации сотруднику были сделаны замечания и определен срок их исправления, назначается повторная (контрольная) аттестация. Повторная аттестация может проводиться по любому из критериев с использованием одного или нескольких методов.

III. Состав аттестационных комиссий и регламент их работы.

- 3.1. В состав аттестационной комиссии включается председатель комиссии и члены комиссии (в качестве экспертов выступает вышестоящий руководитель, а так же наиболее компетентные специалисты, взаимодействующие с аттестуемым по определенному кругу вопросов в рамках его должностных обязанностей). Состав экспертной комиссии не менее 3 человека.

3.2. Аттестационная комиссия проводит оценку профессиональных и корпоративных компетенций разными методами.

3.3. Результаты экспертной оценки (или результаты других методов оценки), результаты экзамена обсуждаются комиссией открытым голосованием. Принимается решение о соответствии сотрудника занимаемой должности и, если необходимы корректирующие мероприятия, составляется программа индивидуального развития. Результаты определяются большинством голосов.

3.4. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который подписывается всеми членами комиссии.

3.5. Результаты аттестации в течение 3 дней сообщаются аттестуемому сотруднику.

IV. Методы оценки, используемые при аттестации.

4.1. Метод групповой экспертной оценки аттестуемого для оценки результатов работы, профессиональных и корпоративных компетенций.

4.2. Экзамен. Применяется для оценки профессиональных и корпоративных компетенций. Проводится в письменной/ устной форме.

4.3. Тестирование. Используется для диагностики профессиональных качеств аттестуемого.

4.4. Метод моделирования рабочей ситуации. Применяется для оценки профессиональных компетенций и является одним из элементов экзамена.

4.5. Аттестация может проводиться в формате online/ offline (по согласованию с руководителем корпоративного учебного центра).

V. Критерии оценки, используемые при проведении аттестации.

5.1. Основными критериями при определении соответствия занимаемой должности служат следующие характеристики:

5.1.1. Результаты работы, достигнутые сотрудником при исполнении своих должностных обязанностей. Результат работы – количественные и качественные показатели эффективности выполнения всех компонентов деятельности (функций). Результаты работы оценивает непосредственный руководитель.

5.1.2. Уровень компетентности работника. Под уровнем компетентности работника понимается:

- знания, как результат уровня образования личности;
- навыки, как результаты опыта работы и обучения – умения применять знания при решении профессиональных задач.

5.1.3. Корпоративные и профессиональные компетентности включают в себя:

- знания миссии, цели, ценности Компании;
- знание стратегии предприятия и умения применять эти знания при решении профессиональных задач.

Это знание включает в себя:

- знание основных бизнес процессов и технологий работы в сфере продаж и оказания услуг гостям (механизмы реализации, роль каждого сотрудника, правила взаимодействия подразделений и т.д.);
- знание основных положений кадровой политики (правила внутреннего трудового распорядка, положение об аттестации, мотивация персонала, адаптация персонала);
- знание организационной структуры Компании.
- знание истории организации, ее достижения, перспективы развития.
- техническая компетентность: пользователь ПК (Word, Excel, «трактир» и другие специальные программы), умение работать с Интернетом, электронной почтой.

5.1.4. Уровень развития профессиональных и корпоративных компетенций, в соответствии с профилем должности.

К корпоративным компетенциям относятся:

- лояльность (принятие и соблюдение корпоративных норм и ценностей, адекватное реагирование на расположение и мнение руководства);
- активная жизненная позиция (стремление к совершенству и развитию, стремление брать ответственность на себя, мотивация достижения, а не избегание неудач);
- развитие логическое мышление (структурированное, аналитическое);

- коммуникабельность (умение общаться с людьми и работать в группе);
- презентабельный внешний вид (опрятный , располагающий к общению).

Профессионально важные качества выделяются в зависимости от занимаемой должности, выполняемых функций, которые описаны в должностных инструкциях.

VI. Итоги прохождения аттестации.

По итогам аттестации:

- 6.1. Фиксируются результаты аттестации в протоколе за подписью членов комиссии и доводятся до сведения работника. (Приложение №5).
- 6.2. Составляется приказ о результатах прохождения аттестации.
- 6.3. Вносится корректировка в систему оплаты труда.

Общество с ограниченной
ответственности «Азимут»
ООО «Азимут»

**ПРАВИЛА
внутреннего трудового
распорядка**

г. Екатеринбург

Утверждаю:

Директор ООО «Азимут»

_____ Д.К. Алексеева.

«30» декабря 2016 г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Дисциплина труда - обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

1.2. Настоящие Правила являются локальным нормативным актом, созданы в соответствии с Трудовым кодексом РФ и регламентируют внутренний трудовой распорядок в ООО «Азимут» (далее по тексту – «Работодатель»), а именно: порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

2. ПОРЯДОК ПРИЕМА НА РАБОТУ

2.1. Прием на работу в организацию производится на основании заключенного трудового договора о работе в ООО «Азимут».

2.2. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предоставляет работодателю:

2.2.1. обязательные документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, оформленную в установленном порядке, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

В остальных случаях прием на работу без указанных документов не производится.

2.2.2. дополнительные документы (при согласии сотрудника):

- выписку из трудовой книжки в случае, когда работник поступает на работу на условиях совместительства;

- ИНН
- справки 2 НДФЛ, 182н с прежнего места работы;
- свидетельство о рождении ребенка;
- свидетельство о заключении (расторжении) брака;
- фотографию;
- личная медицинская книжка;
- сертификат прививок, если имеется;

Иностранцы граждане, кроме указанных документов предоставляют:

- нотариальный перевод паспорта;
- патент на работу;
- уведомление о прибытии иностранного гражданина и месте пребывания;
- миграционную карту;
- полис добровольного медицинского страхования.

2.3. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств принимаемого на работу работника работодатель может предложить ему представить краткую письменную характеристику (резюме) выполняемой ранее работы, рекомендательные письма от бывших работодателей либо иных лиц, сведения о навыках пользования оргтехникой, ПК и т.д.

2.4. Прием на работу в организацию осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока продолжительностью до 3-х месяцев, на руководящие должности до 6 месяцев.

2.5. Правом приема работников на работу обладает директор организации.

2.6. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой - хранится у работодателя.

2.7. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы.

2.8. При фактическом допущении работника к работе работодатель оформляет с ним трудовой договор в письменной форме со дня фактического допущения работника к работе.

2.9. При поступлении работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу работодатель обязан:

- ознакомить его с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить работнику его права и обязанности;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- провести инструктажи по охране труда и технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной безопасности и электробезопасности, и об обязанности по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну Общества и ответственности за ее разглашение или передачу другим лицам.

2.10. Допускается изменение определенных сторонами трудового договора его существенных условий по инициативе работодателя по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, при продолжении работником работы без изменения трудовой функции.

О введении указанных изменений работодатель уведомляет работника в письменном виде за два месяца до их введения.

2.11. При приеме на работу, переводе на другую работу, в других, установленных трудовым законодательством случаях, а также в случае возникновения необходимости специалист по охране труда организации знакомит всех работников с требованиями охраны труда.

Инструктаж по охране труда и технике безопасности на рабочем месте для сотрудников проводит непосредственный руководитель с записью в «Журнале регистрации инструктажа на рабочем месте».

При выполнении своих трудовых обязанностей работник должен соблюдать соответствующую Инструкцию по охране труда и технике безопасности.

3. ПОРЯДОК УВОЛЬНЕНИЯ РАБОТНИКОВ

- 3.1. Правом увольнения работников обладает директор организации.
- 3.2. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством.
- 3.3. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели. По истечении срока предупреждения об увольнении, работник имеет право прекратить работу.
- 3.4. По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.
- 3.5. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника, и произвести с ним окончательный расчет.
- 3.6. Прекращение трудового договора оформляется приказом директора.

4. ОСНОВНЫЕ ПРАВА РАБОТНИКОВ

- 4.1. Работники имеют право на:
 - заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, установленных действующим трудовым законодательством;
 - предоставление им работы, обусловленной трудовым договором;
 - рабочее место, соответствующее условиям и требованиям для безопасного выполнения работ на предприятии;
 - своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
 - отдых, предусмотренный нормальной продолжительностью рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
 - профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации в порядке, установленном действующим трудовым законодательством;
 - иные права, предусмотренные действующим трудовым законодательством, соглашениями и трудовым договором.

5. ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКОВ

- 5.1. Работники ООО «Азимут» обязаны:
 - добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на них трудовым договором и должностной инструкцией;
 - своевременно и точно выполнять распоряжения работодателя, непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда;
 - качественно и в срок выполнять производственные задания и поручения;
 - постоянно повышать свой профессиональный уровень;
 - соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка организации и иные локальные нормативные акты работодателя, устанавливающие внутриобъектовый режим и порядок его соблюдения;

- работники организации обязаны проявлять взаимную вежливость, уважение, соблюдать трудовую дисциплину и правила делового этикета;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
- поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте, в служебных и других помещениях;
- соблюдать требования к внешнему виду согласно установленным стандартам на предприятии;
- эффективно использовать и содержать выделенную им оргтехнику, персональные компьютеры и иное оборудование в исправном состоянии, о любой неполадке работник обязан немедленно сообщить своему непосредственному руководителю;
- экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы;
- использовать производственное оборудование по назначению, запрещается его эксплуатация в личных целях;
- соблюдать требования охраны труда и техники безопасности, пожарной и электробезопасности на территории предприятия;
- сохранять как вне организации, так и в ее пределах, в тайне коммерческую информацию о всех промышленных, торговых, финансовых, технических или иных операциях, о которых им стало известно по работе или в связи с исполнением своих трудовых обязанностей, в особенности все, что касается секретов и способов, применяемых в деятельности организации и ее клиентов, иные сведения, составляющие коммерческую тайну организации;
- предоставлять в трехдневный срок Работодателю информацию об изменении фамилии, семейного положения, места жительства, о смене паспорта, иного документа удостоверяющего личность;
- при невыходе на работу по причине заболевания (травма и т.п.) Работник должен сообщить непосредственному руководителю и специалисту по кадрам причину и приблизительную продолжительность своего отсутствия;
- предоставить в первый день выхода на работу после болезни листок нетрудоспособности, оформленный соответствующим образом, непосредственному руководителю и специалисту по кадрам;
- исполнять иные обязанности, предусмотренные действующим трудовым законодательством, соглашениями и трудовым договором.

6. ОСНОВНЫЕ ПРАВА РАБОТОДАТЕЛЯ

6.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять, расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, установленных действующим трудовым законодательством;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном действующим трудовым законодательством;
- издавать локальные нормативные акты;
- создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них;

- иные права, предусмотренные действующим трудовым законодательством, соглашениями и трудовыми договорами;
- устанавливать камеры открытого видеонаблюдения с целью обеспечения безопасности в организации, противодействия хищениям, а так же для контроля над бесперебойностью оборудования в производственных помещениях.

7. ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РАБОТОДАТЕЛЯ

7.1. Работодатель обязан:

- соблюдать законы и иные нормативные акты, локальные нормативные акты, условия трудовых договоров;
- предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда, противопожарным правилам, правилам электробезопасности;
- правильно организовать труд работников на закрепленных за ними рабочих местах;
- обеспечить работников оборудованием, инструментами, технической документацией, средствами индивидуальной защиты и иными средствами, необходимыми для исполнения им трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом, Правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением ими трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены действующим трудовым законодательством;
- соблюдать установленные трудовым кодексом требования к хранению и использованию персональных данных работника;
- проводить предварительные и периодические медицинские осмотры работников;
- проводить специальную оценку условий труда рабочих мест;
- использовать данные, полученные с помощью видеонаблюдения, только для целей, с которыми они установлены.
- исполнять иные обязанности, предусмотренные действующим трудовым законодательством, соглашениями и трудовыми договорами;

7.2. Работодатель, осуществляя свои обязанности, стремится к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений среди работников, их заинтересованности в развитии и укреплении деятельности организации.

8. РЕЖИМ РАБОТЫ И ВРЕМЯ ОТДЫХА

8.1. Для работников ООО «Азимут» (кроме работников администрации и помощника менеджера) устанавливается сменный график работы с 12-ти часовым рабочим.

При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.

В соответствии с графиком сменности смены чередуются.

Начало работы – 08,00ч., 09.00 ч., 10.00 ч., 11.00 ч. (в соответствии с графиком выхода на рабочее место).

Окончание работы - 21.00 ч., 22.00 ч., 23.00 ч., 24,00 ч. (в соответствии с графиком выхода на рабочее место).

Для помощника менеджера устанавливается трехдневная 24-ти часовая рабочая неделя с четырьмя выходными днями (понедельник, вторник, среда, четверг).

Режим рабочего времени:

Пятница: время начала работы – 18.00, время окончания работы – 23.00.

Суббота: время начала работы – 12.00, время окончания работы – 23.00.

Воскресенье: время начала работы – 12.00, время окончания работы – 23.00.

В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается (ст. 108. ТК РФ).

8.2. Для работников офиса устанавливается 5-ти дневная рабочая неделя с двумя выходными днями (суббота, воскресенье) при 8-ми часовом рабочем дне:

начало работы – 09.00 ч.,

окончание работы – 18.00 ч.,

обеденный перерыв – 13.00 – 14.00 ч.

8.3. Для работников администрации продолжительность рабочей смены, непосредственно предшествующей нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час. Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются:

- 1, 2, 3, 4, 5, 6 января – Новогодние каникулы;

- 7 января - Рождество Христово;

- 23 февраля - День защитника Отечества;

- 8 марта - Международный женский день;

- 1 мая - Праздник Весны и Труда;

- 9 мая - День Победы;

- 12 июня - День России;

- 4 ноября - День народного единства;

8.4. Ночное время – время с 22.00 часов до 24.00 часов.

К работе в ночное время не допускаются (ст. 96. ТК РФ):

- беременные женщины;

- работники, не достигшие возраста 18 лет, за исключением лиц, участвующих в создании и (или) исполнении художественных произведений;

- другие категории работников в соответствии с Трудовым Кодексом и иными федеральными законами.

Могут привлекаться к работе в ночное время только с их согласия и при условии, если такая работа не запрещена им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением:

- женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет;

- инвалиды;

- работники, имеющие детей – инвалидов;

- работники, осуществляющие уход за больными членами их семей в соответствии с медицинским заключением;

- матери и отцы, воспитывающие без супруга (супруги) детей в возрасте до 5 лет, а также опекуны детей указанного возраста.

При этом указанные работники должны быть в письменной форме ознакомлены со своим правом отказаться от работы в ночное время.

8.5. Учет явки на работу и ухода с работы обеспечивает работодатель.

8.5.1. Любое отсутствие работника на рабочем месте, кроме случаев непреодолимой силы, допускается только с предварительного разрешения работодателя или его представителя.

8.5.2. На непрерывных работах запрещается оставлять рабочее место до прихода сменщика. В случае его неявки работник уведомляет об этом администрацию или ее представителя, которые обязаны принять меры по замене работника.

8.6. Положение о переносе выходных дней не применяется. Переработка, возникающая вследствие невозможности сокращения продолжительности работы накануне нерабочих праздничных дней, компенсируется предоставлением работникам дополнительного времени отдыха или, с согласия работника, оплатой по нормам, установленным для сверхурочной работы.

8.7. Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников в соответствии с действующим законодательством устанавливается 28 календарных дней.

8.8. По соглашению между работодателем и работником ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

8.9. Очередность предоставления отпусков устанавливается работодателем с учетом производственной необходимости и пожеланий работников и фиксируется в Графике отпусков.

8.10. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

8.10.1. Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы:

- участникам Великой Отечественной войны – до 35 календарных дней в году;
- работающим пенсионерам по старости (по возрасту) – до 14 календарных дней в году;
- родителям и женам (мужьям) военнослужащих, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы, либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы, - до 14 календарных дней в году;
- работающим инвалидам – до 60 календарных дней в году;
- работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников – до пяти календарных дней;
- в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами.

9. МЕРЫ ПОощРЕНИЯ РАБОТНИКОВ

9.1. Работодателем в соответствии с трудовым законодательством применяются следующие виды поощрений работников за добросовестный труд:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- представление к званию лучшего по профессии;
- иные виды поощрений работников.

9.2. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении директора организации.

9.3. Стимулирующие выплаты работнику зависят от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничиваются.

10. ТРУДОВАЯ ДИСЦИПЛИНА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ

10.1. Все работники обязаны соблюдать настоящие Правила внутреннего трудового распорядка, подчиняться руководству организации и его представителям,

наделенным административно-властными полномочиями либо осуществляющим распорядительные функции, выполнять их указания, связанные с трудовой деятельностью, а также приказы и предписания, доводимые с помощью служебных инструкций или объявлений.

10.2. Запрещается:

- курить на территории организации, за исключением специально отведенных для этих целей мест.
- употреблять алкогольные напитки в помещениях и на территории организации, приходить в организацию или находиться в ней в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения.
- выходить в специальной одежде из производственных помещений;
- нарушать трудовую дисциплину;
- оставлять личные вещи и одежду вне мест, предназначенных для их хранения;
- уносить с места работы имущество, предметы или другие материальные ценности, принадлежащие организации, без получения на то соответствующего разрешения;
- приносить с собой предметы или товары, предназначенные для продажи на рабочем месте;
- пользоваться личными мобильными телефонами и другими средствами связи на рабочем месте;
- нарушать стандарты внешнего вида, принятые на предприятии;
- выходить на работу без прохождения медицинского осмотра и санитарной книжки;
- приступать к работе без прохождения обучения по охране труда и технике безопасности;
- приносить режущее или огнестрельное оружие.

10.3. За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

10.3.1. Увольнение может быть применено в случаях:

- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей;
- прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
- появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- разглашения охраняемой законом тайны (коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
- совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;
- нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало угрозу наступления таких последствий;
- совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;

- совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы;
 - в других случаях, установленных трудовым законодательством.
- 10.3.2. До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.
- 10.3.3. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников.
- 10.3.4. Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.
- 10.3.5. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.
- 10.3.6. Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под роспись в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт.
- 10.3.7. Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственные инспекции труда или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.
- 10.3.8. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.
- 10.3.9. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, ходатайству его непосредственного руководителя.

11. ОПЛАТА ТРУДА

- 11.1. Работникам организации устанавливаются должностные оклады в размере согласно утверждаемого директором организации штатного расписания.
- 11.2. Смены в ночное время оплачиваются в размерах, указанных в Положении об оплате труда.
- 11.3. Принятым режимом работы предприятия без выходных дней, в целях обеспечения бесперебойной работы предприятия, обуславливается необходимость работы персонала в праздничные дни, в соответствии с графиками сменности, что подлежит дополнительной оплате в размерах, указанных в Положении об оплате труда.
- 11.4. Общество вправе проводить индексацию заработной платы на основании приказа директора, при достижении Обществом финансового результата и наличии денежных средств.
- 11.5. Заработная плата выплачивается 04 и 19 числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходными или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.
- 11.6. Заработная плата выплачивается Работнику через кассу организации, либо путем перечисления денежных средств на расчетный счет работника в кредитной организации.

12. ОХРАНА ТРУДА

Работодатель обязан:

- 12.1. Обеспечивать безопасные условия труда работникам, разрабатывать и реализовывать планы улучшений условий охраны труда;
- 12.2. Приобретать и выдавать специальную одежду, специальную обувь и другие средства индивидуальной защиты;
- 12.3. Обучать безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, проводить инструктажи по охране труда, стажировки на рабочем месте и проверки знания требований охраны труда;
- 12.4. Не допускать к работе лиц, не прошедших в установленном порядке обучение и инструктаж по охране труда, стажировку и проверку знаний требований охраны труда;
- 12.5. Организовывать контроль за состоянием условий труда на рабочих местах, а также за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты;
- 12.6. Проводить специальную оценку условий труда в соответствии с законодательством о специальной оценке условий труда.

Работник обязан:

- 12.7. Соблюдать требования охраны труда;
- 12.8. Проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте, проверку знаний требований охраны труда;
- 12.9. Правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты;
- 12.10. Немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья.
- 12.11. Проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры, другие обязательные медицинские осмотры, а также проходить внеочередные медицинские осмотры по направлению работодателя в случаях, предусмотренным Трудовым кодексом РФ или иными федеральными законами.

12. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 12.1. Правила внутреннего трудового распорядка обязательны, независимо от должностного положения, для всех работников организации.
- 12.2. Все работники ООО «Азимут» должны быть ознакомлены с настоящими Правилами внутреннего трудового распорядка под роспись.

Анкета
для оценки качества проведения беседы руководителя с
персоналом в ООО «Азимут»

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас ответить на каждое из нижеприведенных утверждений (Да/Нет).

Спасибо за честные ответы, они помогут нам сделать работу в организации более комфортной и продуктивной.

№ п/п	Утверждение	Ответ	
		Да	Нет
1	Руководитель часто проводит беседы с сотрудниками		
2	Во время беседы руководитель слушает меня до конца, не перебивает		
3	Во время беседы руководитель агрессивно настроен, кричит		
4	Во время беседы руководитель постоянно критикует меня, высказывает свое недовольство моей работой		
5	Беседа по времени проходит быстро; остается чувство недопонимания с руководителем		



«УТВЕРЖДАЮ»:

« » _____ 2019г.

**Положение о премировании персонала
в ООО «Азимут»**

1. Общие положения.

1.1. Настоящее приложение определяет порядок и критерии (мероприятия) премирования персонала.

1.2. Премирование — это начисление и выплата сотрудникам предприятия дополнительных финансовых средств помимо заработной платы.

1.3. Премию могут получать все сотрудники организации, вне зависимости от каких-либо условий.

2. Меры поощрения работников.

2.1. Работодателем в соответствии с трудовым законодательством применяются следующие виды поощрений работников за добросовестный труд:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- представление к званию лучшего по профессии;
- иные виды поощрений работников.

2.2. Виды премирования работников:

- Премия за выслугу лет – «Заслуженный сотрудник»;
- Премия за лучшего сотрудника месяца;
- Премия ко дню рождения сотрудника;
- Премия к юбилею сотрудника.

2.3. Стимулирующие выплаты работнику зависят от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничиваются.

3. Порядок выдачи премирования.

3.1. Поощрения объявляются в приказе или распоряжении директора организации.

3.2. Поощрения выдаются вместе с заработной платой под роспись.

4. Заключительные положения.

4.1. Пункты настоящего положения обязательны, независимо от должностного положения, для всех работников организации.

4.2. Все работники ООО «Азимут» должны быть ознакомлены с настоящим Положением о премировании персонала под роспись.